استراتيجيات التخفيف من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية

-دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية في القطاع العام والخاص-

Strategies to mitigateresistance to organizational change in Algerian institutions
A study of a sample of Algerian institutions in the public and privatesectors

شوابي سارة [1]*، بوغاري فاطمة الزهراء[2]

[1] جامعة الشادلي بن جديد الطارف (الجزائر) البريد الالكتروني: chouabbisara89@gmail.com

[2] جامـــــــــعة لونيسي علي البليدة 2 (الجزائر) البريد الالكتروني: boughari.fz@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/02/12 تاريخ القبول: 2019/09/07 تاريخ النشر: 2019/12/30

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تحديد أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص للتخفيف من مقاومة التغيير التي تعتبر هذه الاخيرة عائق كبير لعملية التغيير ، فكلما كان التغيير الذي تسعى اليه المنظمة كبيرا كلما ازدادت الحاجة لوضع استراتيجية فعالة لإدارة التغيير ومعالجة المقاومة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة مايلي:

-تتبع المنظمات الجزائرية سواء في القطاع العام او القطاع الخاص عدة استراتيجيات للتحكم في مقاومة العاملين والتخفيف من حدتها وجعل العاملين يتقبلون بالتغيير ، ومن أهم هذه الاستراتيجيات " استراتيجية التعليم والاتصال.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التعليم والاتصال، استراتيجية المشاركة والاندماج، استراتيجية التسهيل والدعم، استراتيجية التهديد الضمني والصريح.

Summary:

This studyaims to identify the most important strategiesthatorganizationsfollow, whether in the public or privatesectors, to reduceresistance to change, whichisconsidered a major obstacle to the change process. The most important findings of the study are the following:

Algerian organizations, whether in the public or privatesectors, followseveralstrategies to control and mitigateworkers' resistance and makeworkersaccept change, and the most important of thesestrategiesis the "Education and Communication Strategy."

Keywords: education and communication strategy, participation and integrationstrategy, facilitation and support strategy, implicit and explicit threatstrategy..

* المؤلف المرسل .

1- مقدمة:

يعدKurt Lewin(1951) من أول الباحثين الذين تم النظر في مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي في مجال الادارة، ووجه له مصطلح من العلوم الفيزيائية، وتعتبر المقاومة قوة زجرية للحفاظ على الوضع الراهن وقد برز عدد كبير من البحوث حول المقاومة في المنظمة في مختلف المجالات مثل علم النفس، مجال ادارة الاعمال، العمل الاجتماعي.

ان مقاومة الأفراد للتغيير أمرا تابعا للتغيير الذي يكون حتميا ولا مفر منه، فالإنسان بطبيعته يميل إلى المقاومة لما قد يسببه التغيير من إرباك وقلق وخوف من المجهول وغيرها، وكما يقول Paul Lavarence إن أحد أهم المشاكل الشائكة التي يواجهها رجال الأعمال هي مقاومة التغيير لدى العاملين، ومهما كانت طبيعة هذه المقاومة فإنها تترجم بنقص دائم في الإنتاج أو الصراعات المستمرة وكذا العداوة والاضطرابات، ومن هنا فان ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تتطلب من المديرين الحذر ومعالجة الامر بشيء من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير بنجاح وفاعلية، ويرى Folger and Skarlicki أن التغيير في المنظمات يخلق نوعا من الشكوك والمقاومة عند العاملين، وهذا يجعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لأهدافها المرجوة وعليه اذا لم تتفهم الادارة عملية المقاومةفإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جدا وتكاد لا تذكر، ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي تجاه مقاومة الأفراد بل يجب عليها أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهودها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة لتخفيف حدة المقاومة من خلال اتباع مجموعة من الاستراتيجيات تساعدها في التقليل من حدة المنافسة.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا طرح الاشكالية التالية:

ماهي أهم الاستراتيجيات المتبعة في التخفيف من حدة مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف أهم الاستراتيجيات المتبعة من أجل تخفيف مقاومة التغيير التي يتخذها الموظفين للتعبير عن رفضهم لهذه التغييرات في المنظمات الجزائرية (القطاع العام والخاص)

فرضيات الدراسة:

تم تحديد فرضية رئيسية واحدة في هذه الدراسة كما يلي :" **لا تستخدم المنظمات الجزائرية استراتيجيات في التعامل مع مقاومة التغيير وانما تقوم بفرض التغيير عليهم مباشرة** "

2- الجانب النظري للدراسة

2-1- مفهوم مقاومة التغيير

تتفق العديد من الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه القائمين عليها، وكل باحث يعرض الموضوع من منظور مختلف، والمقاومة هي جزء طبيعي من عملية التغيير وأمر

متوقع تحدث لتغيير ينطوي على الانتقال من المعلوم الى المجهول وذلك للمحافظة على الوضع القائم (Wayne H.Bovey, Andrew Hede, (2001) , p:534) . ، وعلى الرغم من انتشار البحوث حول المقاومة لا يوجد اجماع على تعريف لها، حتى بدقة ضمن أدب التغيير التنظيمي، فالأفراد لديهم نزعة طبيعية لمقاومة التغيير ، ويعد Zandfer 1950 من أوائل الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير وعرفها على أنها السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من أثار تغيير حقيقي أو مفترض (حسين حريم، 2004، ص:384).

–كما يعرفها Zaltman& Duncan (1977) بانها "سلوك يعمل على الحفاظ على الوضع الراهن في مواجهة الضغط من اجل تغيير الوضع القائم (Waddell, D., & Sohal, A. S. 1998, p :543)

-و ترى (Trader-Leigh 2002) أن مقاومة التغيير يمكن أن تكون عائقا أمام نجاح جهود ومحاولات تنفيذ التغييرات التنظيمية ويتوقف ذلك على كيفية إدراك العاملين والمنظمة لمدى تأثير التغيير على أهدافهم (Trader-Leigh, K. E. 2002p :140.)

–فيما يري (2007) Szabla مقاومة التغيير بأنها " السلوكيات التي تقاوم التغيير ومحاولة الحفاظ على

الوضع الراهن". (Beal III, L., Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2013p:02)

ومقاومة التغيير هي "عدم التعاون مع جهود التغيير والتخريب المتعمد للتغيير".(Champoux, J. E. (2016., p:463.

–المقاومة هي أي موقف أو سلوك الذي يشير الى عدم الرغبة في التغيير المنشود أو دعمه فهم يدافعون على شيء مهم والذي يظهر التهديد من قبل محاولة التغيير(John R.Schermerhorn, Jr, James G.Hunt, Richard, p :64.).

وكذلك تعتبر المقاومة الظاهرة التي تؤثر على عملية التغيير وعرقلة تنفيذه ويمكن وصفها بالسلوك الذي

يحاول الحفاظ على الوضع الراهن.(Bengat, J., Odenyo, M., & Rotich, J. 2015, p :8.) .

–مقاومة التغيير هي أحد الجوانب الهامة التي يجب مراعاتها عند تحليل عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير والمقاومة هي تعبير عن تردد التي تنشأ كرد فعل في محاولة الحفاظ على الوضع الراهن للمنظمة (Fritzenschaft, T. 2014, p:30.)، وجادل Haltman بأن المقاومة تتكون من بعدين الايجابي والسلبي وتشمل المقاومة الايجابية التأكد من فعالية التغيير، والمقاومة السلبية في عدم تنفيذ التغيير، المماطلة، حجب المعلومات (Kumar, S., & Shankar, B. 2014. p :19)، وتعبر مقاومة التغيير عن كل تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الرافضة للتغيير وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه (عياض عادل، 2004، ص:37.)، ويعتقد (Krietner&Kinicki) بأن هناك علاقة بين نوع التغيير

المطلوب وشدة المقاومة له، فإذا كان التغيير المطلوب مألوف فإن المقاومة تكون بسيطة وتزداد شدتها في حالة التغيير الإبداعي أي إدخال أسلوب جديد في العمل وتبلغ المقاومة ذروتها عند التغيير الإبداعي الجذري(Kreitner, R., & Kinicki, A. (1992 p:738.) و تعتبر مقاومة التغيير عاملا حاسما في نجاح أو فشل جهود ومحاولات التغيير التنظيمي(Waddell, D., & Sohal, A. S. 199., p :545.)

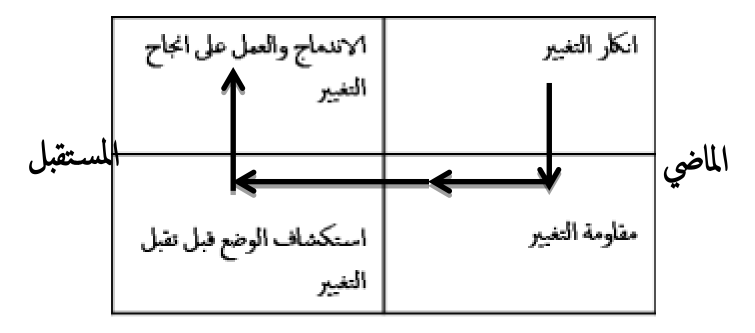
-وانسجاما مع ما تقدم يرى الباحث بأن ظاهرة مقاومة التغيير هي رد الفعل الذي يبديه الافراد تجاه عملية التحول وهو العامل الاهم في تحقيق التوازن بين حالتي الاستقرار والتغيير وغالبا ما تظهر لتفادي حالتي الركود المستمر أو التغيير غير المبرر.

-من خلال هذه التعاريف تعتبر المقاومة أول أثر يظهر على الأفراد عند حدوث عملية التغيير وقد تؤدي

إلى فشل هذه العملية ومنه يتضح أن مقاومة التغيير هي من أكبر المشاكل المحيرة للقائد وذلك بسبب أخذها لأشكال مختلفة.

-ان أغلب النتائج المحققة من طرف الباحثين في مجال التغيير أكدت أن مقاومة التغيير هي أمر طبيعي تسبق اندماج الأفراد مع الوضع الجديد والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1): مقاومة التغيير ضمن مراحل عملية التغيير



Source: Jean-Paul Laugan, Le changement sans stress

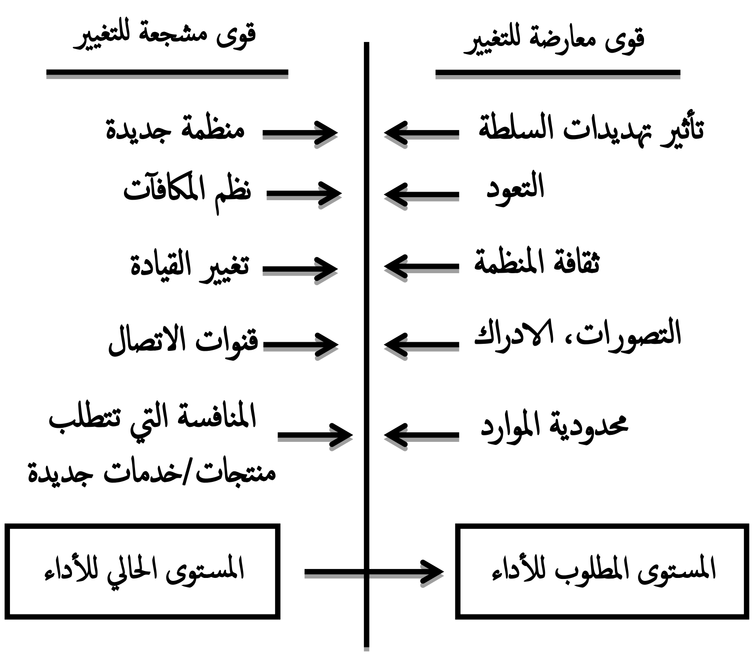
من خلال الشكل الموضح أعلاه يتضح لنا أن مقاومة التغيير هي رد فعل طبيعي جدا وأمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي ولا مناص منه، فالإنسان يميل بطبعه الى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه هذا التغيير من ارباك وازعاج وقلق وخوف.(Jean-Paul Laugan, (2010, p :14)

2-2- نموذج تحليل مجال القوى The force fieldanalysis

يرى Kurt Lewin مصمم هذا النموذج أن السلوك التنظيمي عملية متوازنة من القوى تعمل بصورة متضادة، ويتميز النموذج بوجود قوتين متضادتين(H.Skipton leonard, Rachel lewis, Arthar M.Freedman, Jonathan passmore, (2013), p:245.) ، الاولى تعمل على احداث التغيير ويطلق عليها اسم القوى الدافعة، بينما الثانية تعمل على مقاومة التغيير ويطلق عليها اسم القوى الكابحة، ويرى Lewin أن التعامل بين القوتين يعني بقاء التنظيم في حالة توازن، اما في حالة انعدام التوازن بين

الكفتين، وزيادة مقدار القوى الدافعة أو تقليص مقدار القوى الكابحة من العوامل المساعدة على التغيير (Don Hellrigel, John W.Slocum, Jr, (2008), , p:526.) والشكل رقم (2) يوضح ذلك.

شكل رقم(2): تحليل حقل القوى The Force Field Analysis



Source: Don Hellrigel, John W. Slocum, Jr, (2008) , p:526

ويشير Lewin الى ان زيادة مجموعة واحدة من القوات دون خفض مجموعة أخرى من القوى سيزيد من التوتر والصراع في المنظمة والحد من مجموعة أخرى قد يؤدي الى خفض حدة التوتر(Fred.c.Lunenburg, 2010, p :05).

2-3- أسباب مقاومة التغيير

هناك أسباب عديدة تدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير، فمعرفة هذه الأسباب تعد خطوة جوهرية في إدارة عملية المقاومة من أجل تحديد الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع تلك الأسباب (Madinda, A. S. p:167.)، ونذكر أهمها فيما يلي:

2-3-1-الأسباب الفردية: إن الفرد غالبا ما يقوم بمعالجة مشكلاته الشخصية بطريقة معينة ومتكررة أصبحت بمثابة العادة وفي ضوء ذلك فإنه لا يستطيع بسهولة أن يتنازل أو يستبدل الصيغ الحياتية المألوفة لديه

بصيغ أخرى أو جديدة غير مجربة بعد وهذا ما يدعوه لمقاومة التغيير(Singh, K., Saeed, M., & (Bertsch, A. 2012. Key), p:69.

-ومن أهم الأسباب الفردية هو أن التغيير يولد القلق إلى حد ما نستطيع أن نقول أنه سبب في الصراع الداخلي بحيث يؤدي إلى تضييع فرص التعلم (M.Lounas-groupe communication/RHC “le changement un mal nécessaire”, N3, 2004, p:02).

-الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الأفراد عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاععديدة غير مألوفة (Robbins, S. P, p :198.).

-المصالح الشخصية: إن التغيير قد يهدد بعض المصالح الخاصة بالأفراد مثل مراكزهم الإدارية وصلاحياتهم وسلطاتهم وبالتالي يقاومون التغيير خوفا من فقدان بعض المصالح المكتسبة.(Gabriel, J. M. O., & Aduba, 2013, p:140)

-التغيير في المواقع الجغرافية للعمل: كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تيسر لهم فيها نفس التسهيلات أو سيترتب عليهم مصروفات أو تغييرات لا يحبذونها أو غير مستعدين لها.(محمد قاسم القريوتي ، ص: 364.)

-عدم الاستفادة: في أي نظام جديد يسأل الأفراد ماذا لنا فيه؟ أو ما استفادتنا منه؟ وأصبح معلوما أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب وإلا سيكون مصيره المقاومة.

-قلة الاتصال: الأفراد سيرون معاني مختلفة في التغيير المقترح، الإدارة يجب أن تقوم باتصال مقدما حول الحاجة إلى التغيير، حيث يجب أن يكتسب المستخدمون من البداية في عملية التغيير (V.G.Kandalkar, p:304).

-التبعية: لكل شخص مهما كانت طبيعته هناك نوع من التعلق بالماضي وإنجازات الماضي وهذا الأمر عادي ولكن عندما تزيد من حدته يمكن أن يمثل عامل من عوامل مقاومة التغيير ذلك في حالة المنظمة وعدم قدرته على التأقلم معها وإنجاز ما كان قادرا على إنجازه في الماضي (D.Hellriegel, J.W.Slaum, 1992 p:606.).

اما (Scharmerhorn et all, 1994) فيذكرون الأسباب التالية لمقاومة العاملين للتغيير (Schermerhorm, John R, James G, Hunt, Richard N.Osborn, p:500).

-الخوف من المجهول.

-عدم الشعور بالحاجة للتغيير.

-لأنه يهدد مصالح ومزايا مكتسبة.

2-3-2-الأسباب التنظيمية: وهي المرتبطة بأوضاع المنظمة الحالية تجاربها السابقة حيث أن وجود صراعات بين إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة سواء كانت صريحة أو ضمنية، يعتبر بسبب رئيسي لمقاومة التغيير خاصة إذا شمل التغيير إحدى الأقسام المعنية دون غيرها من الأقسام (رائد يوسف الحاج، 2009، ص: 203.).

-الإمكانيات: هذه المقاومة عادة تظهر في كل المستويات الإدارية وإن التغيير في التنظيم أو المصلحة أو الهيكل أو برنامج يمكن أن يحدث مقاومة عند التطبيق بسبب نقص الوسائل المادية والبشرية.(لخضر بن عز، 2003 ، ص: 32)

-الفشل السابق من جهود التغيير: تخاف المنظمات من أي تغيير لفشلها في تجارب سابقة في التغيير أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.

-عدم التأكد من نتائج التغيير: تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التغيير وذلك لأن نتائج التغيير غير واضحة ويؤدي الأمر إلى إحجامهم عن التعاون بل قد تؤدي إلى إعاقة التغيير ومقاومته.(Dawson, P. 2003., p:21)

-الوضع الراهن أفضل: قد ترى المنظمة ومديرها أنها تتمتع بوضع راهن جيد وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة وبيئة مستقرة وإدارة راسخة وموارد قوية وقيادة حكيمة وقد ترى أن التغيير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن، مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل مقاومته (Ricky W.Griffin, Gregory Moorheard, 2013 , p:544.).

و قد اقترح(Singh,2001) الأسباب الأتية لمقاومة التغيير :(Singh,2001 p :773)

_ عدم ميل الفرد للتغيير، الخوف من المجهول والخوف من الفشل، فقدان المكانة و الاستقرار الوظيفي وضغوط الزملاء وعدم وجود نظم عوائد تعزز التغيير .

*ويضيف (Ford et all, 2002) الأسباب التالية :(Ford et all, 2002, p :110)

_ تهديد الوضع الراهن وتزايد الخوف والقلق من نتائج التغيير وعدم الثقة في القائمين على التغيير وحماية العلاقات الاجتماعية الراهنة التي يهددها التغيير .

من هذا العرض للأسباب الدافعة لمقاومة التغيير، يتبين أن مواجهة التغيير أو محاولة رفضه لا تنحصر فقط على مستوى الافراد العاملين في المستويات عمال الانتاج، اعوان تحكم، المسيرون وحتى الاطارات المسيرة الذين لا يقتنعون بالتغيير المنشود خاصة اذا ما كان مقترحا من جهة اعلى ولا يصب في مصالحهم، واذا كان مستويات المقاومة متعددة فكذلك الحال بالنسبة للصور والاشكال التي تتخذها هذه المقاومة فقد تكون فردية أو جماعية ظاهرة أو مستترة حيث تكون المقاومة فردية اذا ما صدرت من كل فرد على حدى وقد يعبر كل فرد بشكل من الاشكال التي تتخذها المقاومة، وتكون المقاومة جماعية اذا ما تم تبنيها من قبل جماعة أو اكثر من جماعات العمل المتأثرة بمشروع التغيير، ومن دون شك أن هذا المستوى من المقاومة يكون أكثر تأثيرا عل انجاح التغيير، وقد كان كل من(Coch, L., & French Jr, J. R. 1948.,p:522.) French et Coch من الاوائل الذين اشاروا الى هذا النوع من المقاومة في اواخر الاربعينات من القرن الماضي حيث فسرا المقاومة بعوامل عاطفية ونفسية التي تولد مشاعر العداء والعدوانية والاحباط لدى العاملين وما يتبعها من سلوكيات غير مرغوبة.

2-4- استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير

مع تزايد شدة مقاومة التغيير جميع مستويات وأجزاء المنظمة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جدا وتكاد لا تذكر، ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي تجاه مقاومة الأفراد بل يجب عليها أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهودها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة لتخفيف حدة

المقاومة، ومن بين الاستراتيجيات العامة لتقليص مقاومة التغيير نذكر أهمها (حسين حريم، 2004، ص:388)

2-4-1-استراتيجية التعليم والاتصال Education and Communication

يمكن لهذه الاستراتيجية تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير ويفترض هذا الاسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال وأن أي توضيح للحقائق يؤدي إلى التقليل من المقاومة ويمكن تحقيق هذا الاتصال من خلال المناقشات المباشرة أو المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي (Yılmaz, D., & Kılıçoğlu, G. (2013),p :16))، ومن أبرز إيجابيات هذه الاستراتيجية أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا (Johnson, G., Scholes, K., & Fréry, F. 2000 p :647)

2-4-2- استراتيجية المشاركة والاندماج Participation and Involvement

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما لا يكون لدى القائمين على التغيير كافة المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير وعندما يكون لدى الأخرين القدرة على المقاومة ومن ايجابيات هذه الاستراتيجية أن الأفراد الذين يسمح لهم بالمشاركة سوف يكونوا ملتزمين بتنفيذ التغيير وكذلك إعطاء كافة المعلومات لديهم، (Michalak, J. M. (2010). p :29.) والخطورة هنا أن المشاركين يقدمون تصميما غير مناسب، كما قد يستغرق وقتا طويلا.(Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. , p :201.).

2-4-3-استراتيجية التسهيل والدعم Facilitation and Support

تقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة تواءم مع متطلبات عملية التغيير، وتقديم

الدعم اللازم وأيضا توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، مما يهيء أداءا فعالا للمشاركين في برنامج التغيير، إضافة للدعم النفسي والعاطفي الذي قد يساعد على تقليل المقاومة للتغيير، وايجابيات هذه الطريقة أنه لا توجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا

طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية.(يحي سليم ملحم، محمد شاكرالابراهيم، 2008، ص:219-222).

2-4-4-استراتيجية التفاوض والاتفاق Negotiation and Agreement

حينما يكون لدى العاملين أو المديرين الحجة والمعلومة بأن التغيير سيضرهم يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعيا للاتفاق معهم ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة على مقاومتهم (Strebel, P. (1994). p :48)، وفي بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائما وطريقا سهلا لتجنب المقاومة العنيفة ومن بين سلبياته أنه مكلف للغاية (Robbins, S. P., DeCenzo, D, p :201.).

2-4-5-استراتيجية المناورة والاستقطاب

وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معنية ذات أثر إيجابي على العاملين (Michalak, J. M. (2010 p:29.)، وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة إلا أنه يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملين بما تقوم به المنظمة من مناورة (Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. 2008. p :07.)

2-4-6-استراتيجية التهديد الضمني والصريح Explicit and ImplicitCoercion

يمكن اعتبارها الاستراتيجية الأخيرة في كل الحالات التي تستخدم لتقليل مقاومة التغيير، فيلجأ المديرون الى استخدام القوة/السلطة لجعل الأفراد يتقبلون التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بفقدان وظائفهم أو

تقليل فرصة الترقية أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير

(George, J. M., Jones, G. R.2008 , p:550.)، ومن إيجابياتها أنها أسلوب سريع وقد يتغلب على نوع المقاومة أما فيما يخص سلبياتها فهي أسلوب محفوفا. (Johnson, G., Scholes, K., & Fréry, F. 2000)., p :646.)

-تحقق برامج التغيير نتائج أفضل وأدوم، كلما كانت الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة التغيير قائمة على مشاركة أوسع وولاء أكبر، وتبني أشمل لبرامج التغيير لذلك تعمل المنظمات الناجحة على عدم فرض التغيير من أعلى إلى أسفل بل على جعل الرغبة تنشأ من أسفل إلى أعلى في المنظمة بحيث يكون المرؤوس أحرص على التبني بدلا من المقاومة، ولذلك يمكننا القول أن تمكين العاملين بمنحهم حرية في التصرف ومشاركة في القرار وهو من أهم ما يمكن فعله من أجل إدارة عملية التغيير بنجاح وفاعلية أكبر ومن منظور أبعد.

3- الجانب التطبيقي للدراسة

3-1- الخطوات المنهجية للدراسة:

أ- **منهج الدراسة** :في دراستنا هذه سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة :المجتمع الأصلي للدراسة هي المؤسسات الاقتصادية كبيرة الحجم في جميع المستويات الإدارية(فئة الإطارات، فئة أعوان تحكم، فئة أعوان تنفيذ) و**مؤسسات الدراسة هي** : مركب أرسلور ميتال، مؤسسة أسميدال، مؤسسة صيدال، ميناء عنابة، اتصالات الجازئر، بريد الجازئر، الخطوط الجوية الجزائرية، مؤسسة سونلغاز، تأمينات CASH ،تأمينات CAAT ،فندقسيبوس، المؤسسة الوطنية للدهن، البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنكا لجزائر الخارجي، ملبنة ايدوغ ،المجمع الشرقي لإنتاج أغذية الانعام، مطاحن سيبوس، الجزائرية للمياه.

-**عينة الدراسة** :استخدمنا العينة غير العشوائية وأخدنا نوع من العينات غير-العشوائية، وهي **العينة الحصصية**

ب-اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

-**الاختبارات الحكمية** :من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين وكذلك المحكمين من إطارات في المؤسسات الجزائرية بالإضافة إلى أستاذ مختص في جامعة القاضي عياض بالمغرب

-**الاختبارات الإحصائية :معامل الفاكرونباخ** : Alpha cronback وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

ج-الاختبارات الإحصائية المستخدمة في التحليل:

تم استخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20) والتي نوردها في مايلي حسب ترتيب استخدامها في الدراسة والمتمثلة في:

-**مقاييس الإحصاء الوصفي**: (Statistiques Descripives) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، والإجابة على أسئلة البحث بالاعتماد على معامل الاختلاف وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

4- تقييم متغيرات الدراسة في مؤسسات القطاع العام والخاص في الجزائر

سوف نقوم في هذا الجزء بتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتحليل محاور الاستبيان الاول والاستبيان الثاني بغية الاجابة على فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

4-1- تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

4-1-1-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم(1): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

	مؤسسات القطاع العام	مؤسسات القطاع الخاص

نوع الجنس	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكر	150	65,21%	190	90,47 %
انثى	80	34,78 %	20	9,52 %
المجموع	230	100%	210	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

*من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور في مؤسسات القطاع العام كانت نسبتها %65,21 في حين أن نسبة الاناث بلغت % 34,78 ، أما في مؤسسات القطاع الخاص وصلت نسبة الذكور % 90,47 ونسبة الاناث % 9,52، وتشير هذه النسبة الى سيطرة العنصر الذكوري في العمل وذلك يرجع الى طبيعة العمل الموجود في المؤسسات والذي يحتاج الى بنية جسدية في حين أغلب الاناث يزاولون عملا اداريا، ونرى أن المرأة بدأت لأخذ دورها بجانب الرجل في الاعمال سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص.

4-1-2-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم(2): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

	مؤسسات	**القطاع العام**	**مؤسسات**	**القطاع الخاص**
العمر	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
من 20 الى 30 سنة	15	6,52 %	05	2,38%
من 31 الى 40 سنة	75	32,60 %	67	31,90 %
من 41 الى 50 سنة	95	41,30 %	88	41,90 %
أكثر من 50 سنة	45	19,56 %	50	23,80 %
المجموع	230	100%	210	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

- من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد مؤسسات القطاع العام يتراوح سنهم ما بين 41 الى 50 سنة وهو ما يمثل نسبة% 41,30، أما الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة فكانت نسبتها % 32,60، ثم تأتي الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة% 19,56 وفي الاخير تأتي الفئة من 20 الى 30 سنة بنسبة% 6,52 وهي أقل نسبة.

أما في مؤسسات القطاع الخاص فكانت ايضا الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة أكبر نسبة وقيمتها% 41,9، في حين تأتي بعدها الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة فكانت نسبتها % 31,9، أما فئة أكثر من 50 سنة كانت نسبتها% 23,80، ثم تأتي في الأخير الفئة الشبابية بنسبة%2,38.

*من خلال نتائج الجدول نلاحظ بان المؤسسات سواء في القطاع العام او الخاص تعتمد على العاملين الاكبر سنا وذلك لما يتميزون بالوعي والمعرفة العلمية والعملية باعتبارهم من ذوي الخبرة والكفاءة، حيث تدل النتيجة أن هناك تنوعا في متوسط أعمار مجتمع الدراسة وهذا التنوع يخدم أهداف الدراسة لأنه يتضمن التعرف على اتجاهات الافراد نحو المواضيع المتعلقة بمجال العمل لأن خبرات الفرد المتراكمة عبر تجاربه تسهم الى حد كبير في تكوين اتجاهات سلبية أو ايجابية نحو موضوع معين.

4-1-3-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم(3): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

	مؤسسات	القطاع العام	مؤسسات	القطاع الخاص
الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أعزب	36	15,65%	54	25,71 %
متزوج	180	78,26 %	130	61,90%
أرمل	05	2,17 %	16	7,61 %
مطلق	09	3,91 %	10	4,76 %
المجموع	230	100%	210	100%

- **المصدر:** من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

-من خلال الجدول نلاحظ أنفي مؤسسات القطاع العام نسبة المتزوجين بلغت % 78,26، في حين أن ما نسبة15,65% عزاب اما نسبة الارامل فكانت% 2,17، ونسبة المطلقين كانت % 3,91، في حين نجد ان في مؤسسات القطاع الخاص نسبة المتزوجين وصلت61,90%، أما نسبة العزاب وصلت الى % 25,71 والارامل% 7,61 وفي الاخير تأتي فئة المطلقين% 4,76.

*معظم الاطارات في المؤسسات (القطاع العام أو الخاص) متزوجون وهذا ما يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي بصفة خاصة له تأثير على الاستقرار المهني وينعكس ذلك بالإيجاب على ادائه الوظيفي.

4-1-4-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم(4): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

	مؤسسات	القطاع العام	مؤسسات	القطاع الخاص
المستوى	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0%	0	0%

متوسط	10	4,34 %	0	0%
ثانوي	84	36,52 %	68	32,38 %
جامعي	98	42,60 %	95	45,23 %
دراسات عليا	38	16,52 %	47	22,38%
المجموع	230	100%	210	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

-من خلال الجدول يتبين لنا أن النسبة الغالبة لأفراد العينة في لمؤسسات القطاع العام هي 98 فرد ما يمثل% 42,60 ذو مستوى جامعي، وما نسبته% 36,52 ذو المستوى الثانوي، أما عدد الأفراد ذوي دراسات عليا فيبلغ عددهم 38 أي ما نسبته % 16,52، ووصلت نسبة المستوى الاكمالي الى% 4,34 وانعدمت النسبة للمستوى الابتدائي.

أما مؤسسات القطاع الخاص وصلت نسبة المستوى الجامعي الى45,23% وبعدها يأتي المستوى الثانوي بنسبة% 32,38، ونسبة الدراسات العليا كانت22,38%، في حين عدم وجود أفراد ذو مستوى متوسط ومستوى ابتدائي.

*هذا قد يكون مؤشر ايجابي يدل على مدى اهتمام المؤسسات بأن يكون لها موظفين من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة وهذا ما يعكس أنه يمكن الاستفادة من معرفتهم العلمية وخبرتهم حيال موضوع الدراسة وكذلك وجود طاقات وكفاءات جيدة يمكن استثمارها لإنجاح الخطط المنوطة بالقيادات لتحقيق عملية التطوير.

4-1-5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم(5): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

	مؤسسات القطاع العام		**مؤسسات القطاع الخاص**	
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	0	0%	0	0%
من 5 الى 10 سنوات	48	20,86 %	25	1,90 %
من 11 الى 15 سنة	84	36,52%	130	61,90 %
أكثر من 15 سنة	98	42,60 %	55	26,19 %
المجموع	230	100%	210	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

-من خلال الجدول يتضح أن أغلب افراد عينة مؤسسات القطاع العام كانت خبرتهم أكثر من 15سنة وذلك بنسبة 42,60%، في حين بلغت نسبة الافراد الذين خبرتهم من 11 الى 15 سنة ب36,52%،

أما فئة الافراد الذين تتراوح خبرتهم من 5 الى 10 سنوات كانت النسبة% 20,86، وفي الأخير فئة الافراد الذين تراوحتسنوات الخبرة أقل من 5 سنوات الى 0%.

*اما مؤسسات القطاع الخاص تراوحت نسبة الافراد الذين يملكون خبرتمن 11 الى 15 سنة بنسبة% 61,90، اما الافراد الذين كانت سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة كانت نسبتهم% 26,19 والافراد الذين تراوحت سنوات الخبرة من 5 الى 10 سنوات نسبتهم كانت%1,90، وفي الاخير تراوحت نسبة الافراد الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنواتبنسبة 0%.

*تستفيد المؤسسة من سنوات الخبرة خاصة في ظل عملية الهيكلة والتطوير التي تقوم بها من جهة ودوران العمل فيها من جهة اخرى، بالإضافة الى ذلك تساعدنا هذه الفئة على معرفة واقع التطوير في المؤسسة، وكذلك في مسايرة العمال للتغييرات التنظيمية التي تحدث في المؤسسة.

4-2- تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور " الاستراتيجيات المتبعة للتقليل من حدة المقاومة في المؤسسات"

استراتيجية التعليم والاتصال	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	ترتيب
103-القيام بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والنتائج بعد التغيير	3,15	1,210	0,383	3
104-عقد الاجتماعات مع العاملين المتأثرين بالتغيير وشرح أبعاده	3,93	1,944	0,494	4
105-اصدار تقارير دورية أثناء التغيير تبين تقدم سير عملية التغيير	3,6	1,135	0,315	2
106-شرح الاسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.	3,71	1,028	0,277	1
استراتيجية المشاركة				
107-السماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وافكارهم لتحسين عملية التغيير	3,71	1,028	0,277	1
108-السماح للعاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم وتنفيذ التغيير.	3,10	1,266	0,408	2
109-القيام بتشكيل لجان وفرق العمل لتنفيذ التغيير ومتابعته.	2,74	1,206	0,440	3
استراتيجية التسهيل والدعم				
110-تقديم الدعم الاجتماعي والوظيفي للعاملين للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير.	2,74	1,206	0,440	3
111-مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الاداء الناتج عن التغيير	2,95	1,229	0,417	2
112-اعطاء العاملين دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح.	2,89	1,196	0,413	1
استراتيجية التفاوض والاتفاق				
113-مفاوضة العاملين المقاومين للتغيير لإعطائهم امتيازات ظنوا أنهم فقدوها	3,11	1,218	0,392	1
114-تقديم الحوافز للعاملين المحتمل قيامهم بمقاومة عملية التغيير	2,93	1,235	0,421	2

استراتيجية التمويه والاستمالة				
115-استخدام الحيلة للتأثيرعلى العاملين المحتمل مقاومتهم للتغيير	2,66	1,263	0,474	3
116-تزويد العاملين بمعلومات بصورة انتقائية.	2,98	1,273	0,426	1
117-ايهام العاملين بأن التغيير يستخدم مكاسبهم الوظيفية ويحسن أدائهم الوظيفي	2,94	1,314	0,445	2
استراتيجية الاكراه الظاهر والضمني				
118-استخدام اساليب التهديد و الوعيد لكل من يقاوم عملية التغيير	3,19	1,444	0,451	1
119-توجيه الانذار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير.	2,91	1,605	0,550	3
120-معاقبة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلا أو اجواء اخر ضدهم.	3,11	1,503	0,483	2

قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا المحور من خلال التركيز على ترتيب العبارات حسب أقل قيم لمعامل الاختلاف.

4-2-1- مؤسسات القطاع العام:

جدول رقم(6): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الاستراتيجيات المتبعة للتخفيف من المقاومة في مؤسسات القطاع العام.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

4-2-2-مؤسسات القطاع الخاص:

جدول رقم(7): تحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الاستراتيجيات المتبعة للتخفيف من المقاومة في مؤسسات القطاع الخاص.

استراتيجية التعليم والاتصال	**متوسط حسابي**	**انحراف معياري**	**معامل اختلاف**	**ترتيب**
103-القيام بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والنتائج بعد التغيير	3,84	0,857	0,223	1
104-عقد الاجتماعات واللقاءات مع العاملين المتأثرين بالتغيير وشرح أبعاده	3,54	1,014	0,286	3
105-اصدار تقارير دورية أثناء التغيير تبين تقدم سير عملية التغيير	3,38	1,008	0,297	4
106-شرح الاسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.	3,81	0,902	0,236	2
استراتيجية المشاركة				
107-السماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وافكارهم لتحسين عملية التغيير.	3,65	1,117	0,306	1
108-السماح للعاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم وتنفيذ التغيير.	2,75	1,250	0,454	3
109-القيام بتشكيل لجان وفرق العمل لتنفيذ التغيير ومتابعته.	2,78	1,183	0,425	2
استراتيجية التسهيل والدعم				
110-تقديم الدعم الاجتماعي والوظيفي للعاملين للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير	2,54	1,152	0,452	3

111-مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الاداء الناتج عن التغيير	2,66	1,205	0,452	2
112-اعطاء العاملين دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح.	2,96	1,309	0,442	1
استراتيجية التفاوض والاتفاق				
113-مفاوضة العاملين المقاومين للتغيير لإعطائهم امتيازات ظنوا أنهم فقدوها	2,34	1,217	0,520	1
114-تقديم الحوافز للعاملين المحتمل قيامهم بمقاومة عملية التغيير.	2,31	1,225	0,530	2
استراتيجية التمويه والاستمالة				
115-استخدام الحيلة للتأثير على العاملين المحتمل مقاومتهم للتغيير	3,36	1,402	0,416	3
116-تزويد العاملين بمعلومات بصورة انتقائية.	3,38	1,403	0,415	2
117-ايهام العاملين بأن التغيير يستخدم مكاسبهم الوظيفية ويحسن أدائهم الوظيفي	3,3	1,468	0,443	1
استراتيجية الاكراه الظاهر والضمني				
118-استخدام اساليب التهديد و الوعيد لكل من يقاوم عملية التغيير	3,57	1,586	0,443	2
119-توجيه الانذار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير	4,04	1,274	0,315	1
120-معاقبة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلا أو اجواء اخر ضدهم.	3,56	1,596	0,448	3

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

* نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان استراتيجية التعليم والاتصال حققت متوسطا اجماليا قدر 3,64 وانحراف معياري 0,945 تقع في مجال موافق في مؤسسات القطاع الخاص، وحققت متوسطا اجماليا 3,59 وانحراف اجمالي بلغ 1,329 في مؤسسات القطاع العام،

*استراتيجية المشاركة حققت متوسطا اجماليا قدر3,06 وانحراف معياري 1,183 تقع في مجال موافق في مؤسسات القطاع الخاص، وحققت متوسطا اجماليا بلغ 3,18 وانحراف اجمالي 1,166 في مؤسسات القطاع العام.

*استراتيجية التسهيل والدعم حققت متوسطا اجماليا قدر 2,72وانحراف معياري 1,222 تقع في مجال موافق في مؤسسات القطاع الخاص، اما في مؤسسات القطاع العام حققت متوسطا اجماليا 2,86 وانحراف معياري 1,210.

*استراتيجية التفاوض والاتفاق حققت متوسطا اجماليا قدر2,32 وانحراف معياري 1,221 في مؤسسات القطاع الخاص تقع في مجال غير موافق، اما مؤسسات القطاع العام فحققت متوسطا اجماليا 3,02 وانحراف معياري 1,226 في مؤسسات القطاع العام.

*استراتيجية التمويه والاستمالة حققت متوسطا اجماليا قدر3,34 وانحراف معياري 1,424 تقع في مجال موافق في مؤسسات القطاع الخاص، اما مؤسسات القطاع العام حققت هذه الاستراتيجية متوسطا اجماليا 2,86 وانحراف اجمالي 1,283.

*استراتيجية الاكراه الظاهر والضمني حققت متوسطا اجماليا قدر3,72 وانحراف معياري 1,485 تقع في مجال موافق في مؤسسات القطاع الخاص، وحققت هذه الاستراتيجية متوسطا اجماليا 3,07 وانحراف اجمالي 1,517 في مؤسسات القطاع العام.

4-3- مناقشة نتائج الدراسة

اظهرت الدراسة النتائج التالية:

4-3-1-تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية

أ- الجنس:

سيطرة العنصر الذكوري في مؤسسات القطاع العام بنسبة 66,1% وفي مؤسسات القطاع الخاص كانت نسبته 60,3%، هذا ما يدل على ان العنصر الذكوري لديه الطموح والفرصة للارتقاء الى المناصب العليا في حين ان الاناث تميل الى الاهتمام بالعائلة والاطفال اكثر من الاهتمام بتطوير مسارهم الوظيفي.

ب-الحالة الاجتماعية:

معظم الاطارات في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص متزوجون حيث كانت النسبة في القطاع العام 71,4% وفي القطاع الخاص 77,9% وهذا ما يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي بصفة خاصة له تأثير على الاستقرار المهني وينعكس ذلك بالإيجاب على ادائه الوظيفي.

ج-العمر:

كانت الفئة الغالبة في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص من 41 الى 50 سنة حيث كانت النسبة في مؤسسات القطاع العام 33,9% والقطاع الخاص % 38,2

حيث تعتمد المؤسسة على الاطارات الاكبر سنا لانهم يتميزون بالوعي والمعرفة العلمية باعتبارهم من ذوي الخبرة والكفاءة وتدل النتيجة ايضا ان هناك تنوعا في متوسط اعمار عينة الدراسة وهذا التنوع يخدم اهداف الدراسة لأنه يتضمن التعرف على اتجاهات العاملين نحو المواضيع المتعلقة بمجال العمل، لان خبرات الافراد المتراكمة عبر تجاربه تسهم الى حد كبير في تكوين اتجاهات سلبية او ايجابية نحو موضوع معين.

*ويمكن تفسير بأن الوصول الى المناصب القيادية في المنظمات لا يتم في سن مبكرة وأن الموظف يمر بالتدرج الوظيفي الطبيعي حتى يصل الى منصب قيادي سواء في منظمات القطاع أو منظمات القطاع الخاص، وبالتالي قد يكون تجاوز الثلاثين حيث يمتلك الخبرة اللازمة في هذا السن والتي تؤهله للقيام بالدور القيادي في المؤسسة.

د- المستوى التعليمي:

كانت النسبة الغالبة في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص فئة الجامعيين حيث كانت النسبة في القطاع العام 57,1% وفي القطاع الخاص 76,5% وهذا قد يكون مؤشر ايجابي يدل على مدى اهتمام المؤسسات سواء في القطاع العام او القطاع الخاص بان يكون لها موظفين من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة وهذا ما يعكس انه يمكن الاستفادة من معرفتهم العلمية وخبرتهم حيال موضوع الدراسة، وكذلك وجود طاقات وكفاءات جيدة يمكن استثمارها لإنجاح الخطط المنوطة بالقيادات لتحقيق برنامج التطوير.

ه- سنوات الخبرة:

كانت النسبة الغالبة للإطارات التي تبلغ اكثر من 15 سنة في مؤسسات القطاع العام بنسبة 50% وكذلك نفس الشيء بالنسبة لمؤسسات القطاع الخاص كانت النسبة الغالبة لفئة اكثر من 15 سنة بنسبة 33,8% وهذا ما يدل على ان المؤسسات الجزائرية تسعى للاستفادة من سنوات الخبرة خاصة في ظل عملية التوسيع والتطوير التي تقوم بها حيث تساعدها في القيام بذلك، فالخبرة تلعب دورا هاما في البحث خاصة في مسايرة العمال للتطويرات التي تشهدها المؤسسات الجزائرية، بالإضافة الى ذلك تساعدنا هذه الفئة على معرفة واقع التطوير في المؤسسة.

4-3-2-مناقشة النتائج المتعلقة بمحور استراتيجيات التخفيف من مقاومة التغيير

-تتبع المؤسسات الجزائرية سواء في القطاع العام او القطاع الخاص عدة استراتيجيات للتحكم في مقاومة العاملين والتخفيف من حدتها وجعل العاملين يتقبلون بالتغيير.

*من خلال النتائج يتضح ان مؤسسات القطاع العام تتبع استراتيجيات للتخفيف من مقاومة التغيير اهم استراتيجية كانت "استراتيجية التعليم والاتصال" حيث حققت متوسطا اجماليا قدره 3,59 وانحراف اجمالي 1,329، وفي القطاع الخاص حققت متوسطا اجماليا 3,64 وانحراف اجمالي 0,945 وهي درجة عالية من الموافقة.

-وتدل هذه النتائج ان المديرين يتبعون هذه الاستراتيجية لأنها مهمة وتعمل على اضعاف اسباب المقاومة او حصرها في اقل عدد ممكن من الافراد حيث تدور هذه الاستراتيجية حول قيام المديرين بعمل اتصالات مع الموظفين بهدف تثقيفهم على عملية التغيير وايضاح ان الهدف الاساسي من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء وبالتالي فان هذا يبث الطمأنينة والامن بين الموظفين او تسلبهم مزايا معينة.

* اما استراتيجية المشاركة حققت في القطاع العام متوسطا اجماليا 3,18 وانحراف اجمالي 1,166 اما القطاع الخاص حقق متوسطا اجمالي 3,06 وانحراف اجمالي 1,183 وهي درجة متوسطة من الموافقة.

– تدل هذه النتيجة ان هذه الاستراتيجية تقوم على اساس لجوء المديرين الى اسلوب المناقشة وعقد اللقاءات مع الموظفين ومكافاتهم لمحاولة توضيح ابعاد عملية التغيير وكسب تأييدهم، وكذلك السماح للعاملين بالمشاركة في التخطيط للتغيير وابداء رايه بكل حرية، فعدم مشاركة العاملين في المنظمة في صياغة وتنفيذ برامج التطوير يعوق من تقدمه نتيجة تصاعد وتيرة المقاومة التي تعتبر اهم معوقات نجاح هذا النوع من البرامج في بلوغ اهدافه، من اجل ذلك تسعى ادارة المنظمة الى التخفيف منها من خلال المشاركة.

*استراتيجية التسهيل والدعم حققت في مؤسسات القطاع العام متوسطا اجماليا 2,86 وانحراف اجمالي 1,210، اما في مؤسسات القطاع الخاص حققت متوسطا اجماليا 2,72 وانحراف اجمالي 1,222 وهي درجة متوسطة من الموافقة.

– تسعى منظمات القطاع الخاص والعام لاتباع هذه الاستراتيجية وذلك بدرجة متوسطة للتخفيف من حدة المقاومة للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، وكذلك اعطاء العاملين دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح لتقبل العاملين هذا التغيير، وتقديم الدعم اللازم لهم.

*استراتيجية التفاوض والاتفاق حققت في مؤسسات القطاع العام متوسطا اجماليا 3,02 وانحراف اجمالي 1,226، وفي مؤسسات القطاع الخاص حققت متوسطا اجماليا 2,32 وانحراف اجمالي 1,221 وهي درجة متوسطة من الموافقة.

–تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير وعلى سبيل اعطاء العاملين اجر اعلى مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل.

وتدل هذه النتيجة على عدم اتباع مؤسسات القطاع الخاص لهذه الاستراتيجية ولا تقدم حوافز للعاملين المحتمل قيامهم بمقاومة عملية التغيير في حين مؤسسات القطاع العام عكس ذلك.

*استراتيجية التمويه والاستمالة حققت متوسطا اجماليا 2,86 وانحراف اجمالي 1,283 وفي مؤسسات القطاع الخاص حققت متوسطا اجمالي 3,34 وانحراف اجمالي 1,424، وهي درجة متوسطة من الموافقة.

– ما يدل على اتباع منظمات القطاع الخاص والعام لهذه الاستراتيجية حيث يحاول المديرين من خلاله الدفاع عن قراراتهم الحاصة بعملية التغيير وتوجيه الموظفين بما هو مطلوب عمله تجاه الوضع الجديد في المنظمة.

*استراتيجية الاكراه الظاهر والضمني حققت متوسطا اجماليا 3,07 وانحراف اجمالي 1,517 في مؤسسات القطاع العام، اما في مؤسسات القطاع الخاص حقق متوسطا اجماليا 3,72 وانحراف معياري 1,485.

-وتدل هذه النتائج على سعي مؤسسات القطاع الخاص والعام الى فرض عملية التغيير من خلال القيام بعدة خطوات تهدف الى تنفيذ التغيير دون اعتبار للمواجهة من قبل الموظفين وسميت قسرية لأنها تفرض التغيير بالقوة وتجبر الموظفين على تنفيذ عملية التغيير يدخل ضمنها استخدام القوة والاجبار لتنفيذ عملية التغيير، وهذا يعني اجبار الموظفين على قبول عملية التغيير من خلال استخدام اسلوب التهديد بالنقل وقطع المكافآت او الفصل من الوظيفة.

-من خلال النتائج التي توصلنا اليها يمكن اعتبار هذه النتائج تتوافق في الرأي مع كل من الدراسات التالية:

-Siegal, W., Church, A. H., Javitch, M., Waclawski, J., Burd, S., Bazigos, M & Warner Burke, W. (1996). Understanding the management of change: an overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s. *Journal of Organizational Change Management*, *9*(6).

-¨Yılmaz, D., & Kılıçoğlu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European journal of research on education*, *1*(1).

-Ik Muo, The Other side of change Resistance, international Review of Management and Business Research, 3(1), 2014.

5- الخاتمة:

إن المنظمات اليوم اصبحت تشهد تطورات وتغيرات سريعة ومتلاحقة في البيئة الخارجية في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وكذلك تغيرات في بيئتها الداخلية مما وجب عليها مواجهة هذه التحديات الكبيرة والمتمثلة بالأساس في كسب رهان التنافسية والبقاء، فمنظمات الأعمال اليوم تسعى الى زيادة قدرتها على التكيف مع هذه التغيرات، من خلال السعي الجاد لإدارة التغيير التنظيمي بنجاح لأن عملية التغيير لازمة وضرورية وهي السبيل والطريق الصحيح لضمان بقاءها وتميزها في محيط أهم سماته التعقد والاضطراب.

واذا كان التغيير التنظيمي امر حتمي وضروري، فانه ليس بالضرورة أن يقابل بالقبول والتأييد لان معظم المنظمات صممت للقيام بأعمال محددة واتباع اجراءات واساليب بيروقراطية ثابتة، وبالتالي فان مجرد القيام بأي تغيير يتطلب نوعا من الخروج عن المألوف أو المتبع في المنظمة ولذلك فمن الطبيعي أن يواجه أي تغيير بقدر معين من المقاومة لأسباب مختلفة ومتباينة.

فالمقاومة هي جزء طبيعي من عملية التغيير وامر متوقع لانهم ينظرون الى التغيير على انه الانتقال من المعلوم الى المجهول وبالتالي يقاومونه لكي يحافظوا على الوضع الراهن، ومن أسباب مقاومة الافراد للتغيير الارتياح للمألوف والخوف من المجهول لأن الافراد يميلون عادة الى حب المحافظة

على الامور المألوفة لانهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة، كذلك عدم الشعور بالحاجة والحفاظ على الوضع الراهن

6- قائمة المراجع:

1.حسين حريم، (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

2.حسين حريم، (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع.

3.رائد يوسف الحاج، (2009)، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

4.عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسة الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق وكلية العلوم الاقتصادية، 10/09 مارس 2004.

5.لخضر بن عز، (2003)، المقاومة إزاء التغيير، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، الملتقى الدولي في الإدارة، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، العدد 25.

6.يحي سليم ملحم، محمد شاكرالابراهيم، (2008)، استراتيجيات واسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية- حالة تطبيقية على الشركات الأردنية- المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 4، العدد2.

المراجع الاجنبية:

7. Beal III, L., Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behavior. *SA Journal of Industrial Psychology*, *39*(2).

8. Bengat, J., Odenyo, M., & Rotich, J.(2015),Organizational change and resitance Dilemmas Resolution Approches and Meckanisms, international journal of economics, commerce and management, vol3, n2.

9. Champoux, J. E. (2016). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Routledge, New York.

10. Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, *1*(4).

11. D.Hellriegel, J.W.Slaum,(1992), management des organization, traduit par: Michel trucham, Saparta-dboeck, Bruxelle.

12. Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work*. Sage publication.

13. Don Hellrigel, John W.Slocum, Jr, (2008), Organizational Behavior,South-Western, cengage learning, 13th Edition.

14. Ford, J. D., Ford, L. W., & McNamara, R. T. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of organizational change management*, *15*(2).

15. Fritzenschaft, T. (2014). *Critical success factors of change management: an empirical research in German small and medium-sized enterprises*. Springer Science & Business Media.
16. Gabriel, J. M. O., & Aduba, C. E. O. O. (2013). Managing Change in Nigerian Business Organizations. *European Journal of Business and Management*, *5*(18).
17. George, J. M., Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior,* Prentice-Hall Pearson, Sixth edition.
18. H.Skipton leonard, Rachel lewis, Arthar M.Freedman, Jonathan passmore, (2013), The Wiley-Blackwell Handbook of the psychology of leadership, change and Organizational Development, Wiley-Blackwell.
19. Jean-Paul Laugan, (2010), Le changement sans stress « dépasser les résistance et la pression », edition d'organisation, Paris.
20. Johnson, G., Scholes, K., & Fréry, F. (2000). *Stratégique* (Vol. 8). Pearson EducationFrance.
21. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*.
22. Kreitner, R., & Kinicki, A. (1992). Organizational Behavior Boston: Richard, D. Irwin.
23. Kumar, S., & Shankar, B. (2014). Role of enterprise resource planning systems in managing change: a case of public sector organization. *Management Insight*, *9*(2).
24. Madinda, A. S. Challenges facing management of change in public sector:(The Case of Tanzania), *international journal of education and research*, 2(7).
25. managerial psychology, vol16(7).
26. Michalak, J. M. (2010). Cultural Catalysts and Barriers of Organisational Change Management. A Preliminary Overview. *Journal of Intercultural Management*, *2*(2).
27. Michalak, J. M. (2010). Cultural Catalysts and Barriers of Organisational Change Management. A Preliminary Overview. *Journal of Intercultural Management*, *2*(2).
28. Ricky W.Griffin, Gregory Moorheard, (2013), Organizational Behavior "Managing people and organization", South-Western cengage learning, Canada.
29. Singh, K., Saeed, M., & Bertsch, A. (2012). Key factors influencing employee response toward change: a test in the telecom industry in India. *Journal of management Policy and Practice*, *13*(3).
30. Singh, N. (2001). *Organisational Behaviour: Concepts, Theory and Practices: Managing People and Organisations in the 21st Century*. Deep and Deep Publications, New Delhi .
31. Strebel, P. (1994). Choosing the right change path. *California Management Review*, *36*(2) .
32. Trader-Leigh, K. E. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of organizational change management*, *15*(2).
33. V.G.Kandalkar, *organizational Behaviour*, New Delhi: New age international limited-publishers.
34. Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management decision*, *36*(8).
35. Wayne H.Bovey, Andrew Hede, (2001), Résistance to organisational change: The role of defence mechanisms, journal of
36. Yılmaz, D., & Kılıçoğlu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European journal of research on education*, *1*(1),p :16